

El nacimiento de TESO: estudio de caso de políticas públicas.

David Ricardo Murcia Sánchez

Universidad EAFIT

Escuela de Humanidades

2015

**EL NACIMIENTO DE TESO: ESTUDIO DE CASO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS.**

David Ricardo Murcia Sánchez

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Gobierno y Políticas Públicas**

Asesor: Luis Fernando Agudelo Henao

Medellín

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE HUMANIDADES

2015

**Agradezco el apoyo de mis profesores, amigos y familia por constante
acompañamiento. En especial a Luis Fernando Agudelo, mi asesor, a Maria Rocio
Arango y a Adolfo Eslava.**

Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	7
II. LA CONSTRUCCIÓN DE TESO	10
III. ¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?	23
IV. TESO COMO POLÍTICA PÚBLICA	28
Anexos	31
Bibliografía.	32

Lista de Gráficas y Tablas

Gráfica 1	16
Gráfica 2	17
Gráfica 3	18
Tabla 1	31
Tabla 2	31
Tabla 3	31

Resumen

El presente estudio tiene la aspiración de analizar la construcción del Plan Digital TESO de la Alcaldía de Itagüí (Antioquia, Colombia) y cómo éste se puede vincular con los estudios de política pública. Esta intención se clarifica de la siguiente manera: se quiere saber si es posible concebir el proceso de construcción del Plan TESO como una política pública. Para ello se presentan al lector cuatro secciones: I. *Introducción*, II. *¿Qué es una política pública?*, III. *La construcción de TESO*, finalmente, IV. *TESO cómo política pública*.

I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene la aspiración de analizar la construcción del Plan Digital TESO de la Alcaldía de Itagüí (Antioquia, Colombia) y cómo éste se puede vincular con los estudios de política pública. Esta intención se clarifica de la siguiente manera: se quiere saber si es posible concebir el proceso de construcción del Plan TESO como una política pública. Para ello se presentan al lector cuatro secciones: I. *Introducción*, II. *¿Qué es una política pública?*, III. *La construcción de TESO*, finalmente, IV. *TESO como política pública*.

En la primera sección I. *Introducción*, se presenta un esbozo a brocha gorda acerca de TESO, así como ciertas consideraciones generales relacionadas con el ejercicio investigativo que le faciliten al lector la comprensión de las siguientes líneas, pues pretenden exponer la perspectiva desde la que se realizó el estudio. La siguiente sección, II. *La construcción de TESO*, presentará el proceso de construcción de TESO desde dos registros: el *jurídico administrativo* y el *narrativo*. El primero expone el consolidado del proceso desde su consignación en la estructura orgánica del Plan (TESO) y su correlato jurídico en el Plan Municipal de Desarrollo correspondiente al período 2012-2015. El segundo, evidencia como en la vocería de las entidades gestoras de TESO se produce una narración que permite identificar la historicidad del proceso y la percepción que éstas tienen de dicho decurso histórico.

La siguiente sección: III. *¿Qué es una política pública?*, sirve a modo de marco teórico o de referencia para centrarnos en los problemas de la gestión de lo público y las acciones organizadas de los gobiernos para tratar de solventar las insatisfacciones de la población que regenta. En esta discusión teórica se hará énfasis en la contraposición entre el constructivismo y el incrementalismo como modelos de construcción de las políticas públicas. Finalmente, IV. *TESO como política pública*, presenta conclusiones que intentan dar respuesta a la pregunta central de esta investigación: ¿es posible considerar a TESO como

una política pública?, con base en los resultados de la apuesta teórica de la tercera sección y la evidencia empírica de la segunda.

Para el lector es conveniente contextualizar el marco en que se desarrollará la discusión que sigue. El Plan Digital TESO es el resultado de un proceso complejo de interacción entre entidades gubernamentales y privadas para construir un proyecto educativo fundamentado en el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información con miras al desarrollo social en el Municipio de Itagüí. Este proceso involucró la sumatoria de acciones desarticuladas de tres periodos de gobierno en la alcaldía -periodos 2004-2007, 2008-2011, 2012-2015- por la adquisición equipos tecnológicos, que durante los dos primeros no estaban pensados en un plan de acción que le diera alguna sostenibilidad al proyecto, sólo una apuesta por las TIC y la educación (G. L. Restrepo Ochoa. Comunicación personal, 17 de octubre de 2014).

La falta de claridad para utilizar los recursos tecnológicos durante los dos períodos de gobierno anteriores al de 2012-2015, se vieron interrumpidos con la entrada en gobierno de Carlos Andrés Trujillo, quien inició una apuesta importante en términos presupuestales (Concejo de Itagüí, 2012) para soportar un programa que diese algún fin claro a la inversión en TIC más allá de a la acumulación de quipos. Así, en asociación con Proyecto 50 de la Universidad EAFIT, se materializó la apuesta pedagógica fundamentada en el uso de las TIC que constituye hoy día al Plan digital TESO (TESO, s.f. a; s.f. b, s.f., c; s.f. d; s.f. e; s.f. f; s.f. h).

Lo particular de este proceso es la falta de ortodoxia en la consolidación del Plan TESO y las implicaciones que esto ha tenido para la gestión del proyecto y su comprensión como política pública. Al respecto hay que tener en cuenta que el hecho que TESO no haya sido diseñado siguiendo el ejercicio usual en Colombia con la metodología *marco lógico* (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005; DNP, 2011), ha representado ciertos problemas para la protección jurídica del mismo y con ello se amenaza su supervivencia, pues esto lo deja sujeto del azar de los movimientos de la política electoral y sus negociaciones presupuestales.

Se presenta entonces un escenario en el que la gestión pública no planificada es tomada como el cómo indudable por el grado incertidumbre que deja, como lo sostienen las teorías constructivistas o racionalista de las políticas públicas (entre otros, Polski y Ostrom, 1999; si se quiere confrontar Fischer, 2003). Por ejemplo en el constructivismo se deja de lado la ciudadanía dentro de las dinámicas complejas de la gestión de las políticas, quedando en un ejercicio más técnico que político, al disponer de la población sólo como fuente de información para la gestión y no como parte esencial de la gestión de los público (Fischer, 2003). Esta afición que se identifica en teoría por escenarios planificados de manera precia y racional choca con procesos como el de TESO, el cual puede ser explicado con mayor suficiencia por modelos como *incrementalismo* o el de *bote de basura* (Leyva, 2015)

Al problematizar el proceso de formación de las políticas en Colombia se suma a investigaciones como las que la Universidad EAFIT desarrolló en conjunto con la Secretaría de Juventud (Leyva, 2015) para la formación de políticas públicas. Sobre esta temática es importante recalcar el estado de indefinición que este concepto: políticas públicas, tiene en el país. Así, se abre una dificultad mayor al objetivo de esta disertación, identificar si el proceso de construcción de TESO puede ser descrito como política pública. A propósito, la siguiente sección dará claridad sobre la concepción que se defenderá, a partir de la cual se resolverá si TESO es o no política pública.

II. LA CONSTRUCCIÓN DE TESO

Esta sección presentara la historia del proceso de construcción del Plan TESO desde dos registros. Primero se presentará el resultado desde el registro *jurídico institucional*, en el cual se muestra en un sentido llano qué es TESO en la actualidad, acudiendo a la descripción que se hace de este en su portal web oficial y el respaldo presupuestal que se encuentra en el Plan Municipal de Desarrollo para el período 2012-2015. Posteriormente, se da cuenta de la historicidad de este resultado al acudir a entrevistas a profundidad con dos actores clave que muestran el registro *narrativo* de los actores clave involucrados.

El Plan Digital TESO se presenta como “una iniciativa socioeducativa de la Alcaldía de Itagüí, liderada por la Agencia de Desarrollo Local de Itagüí (ADELI), en asocio con la Universidad EAFIT.” (TESO, s.f. a). Con dicha presentación se pueden entrever los linderos que definirán su campo de acción: educación y desarrollo, de esta manera se estipula una intervención que integre el desarrollo local con la mejora en la calidad de la educación. Pero hasta el momento son conceptos vacíos de significado. Si allí Plan TESO se define como proyecto socioeducativo, entonces la pregunta es qué se entiende por educación y qué impacto social para producir qué enfoque socioeducativo. Posteriormente, cómo impacta a la sociedad y cómo a la educación.

Antes de continuar se cree conveniente acotar que el enfoque socioeducativo del plan se ve respaldado por el desarrollo de la literatura académica de los enfoques de pedagogía social (socioeducativos) (*vid.* Ortega, 2004); sin embargo, más que buscar una inscripción teórica del proyecto de la alcaldía de Itagüí, lo que se puede rescatar desde la literatura especializada es la concepción de continuidad en el proceso educativo. Por continuidad se quiere dar a entender que la educación es una realidad que excede los límites del aula. No obstante, este enfoque pedagógico no responde a las preguntas que anteriormente se

plantearon; tampoco se pretende que lo haga. Recurrir a la pedagogía social como respaldo es suficiente para poder buscar la manera en la que el programa Plan Digital TESO define enfoque de intervención.

Para comenzar a discernir aquellos interrogantes conviene mirar cómo se ahonda en la caracterización del mismo. De esta manera, después de darse una vocación socioeducativa el Plan se define como: “Transformamos la Educación para crear Sueños y Oportunidades”, a lo cual se agrega que

“este es el [...] objetivo por el cual desde el año 2012 se promueve en las 24 Instituciones educativas del municipio, un plan integral que ayuda a desarrollar competencias e iniciativas en los estudiantes y sus familias, docentes, directivos docentes y funcionarios administrativos, quienes integrando las tecnologías de información y comunicación (TIC) en sus ambientes de aprendizaje, mejoran la calidad educativa; así se aporta al desarrollo integral de los ciudadanos siglo XXI.” (TESO, s.f. a)

En el conjunto de la autodescripción que se da TESO bajo la pregunta ¿qué es TESO? (*vid.* TESO, s.f. a), se definen una serie de elementos para focalizar el análisis que se pretende. Se defienden en primera instancia los actores: estudiantes, familias, docentes, directivos de los planteles educativos y el sujeto tácito: los gestores (la Alcaldía y la Universidad EAFIT). Además, en segunda instancia, se evidencia mediante la sigla¹ el modo en que se quiere la intervención del Estado, esto es: qué significa socioeducativo. Para el caso, se plantea una integración de la educación al proyecto de construcción la ciudadanía de manera en que se capacite al individuo para desplegar su potencial en la sociedad contemporánea, teniendo como mediador principal la incorporación de las TIC a su hacer curricular y cotidiano.

A pesar de la concreción, esta primera parte no permite examinar a fondo lo qué es TESO. Para lo cual aportan la aspiración misional y visional del proyecto. La misión aclara el modo en el que se integrarán las TIC en el proceso educativo “por medio de proyectos de investigación, desarrollo e innovación que conviertan las aulas, las instituciones educativas y la ciudad en laboratorios de aprendizaje, indagación, exploración y experimentación”

¹ “Transformamos la Educación para crear Sueños y Oportunidades” (TESO, s.f. a) (negritas en el original).

(TESO, s.f. b). Por otro lado, la visión define la pretensión de crear una cultura educativa que enfatice en la intervención de las TIC (TESO, s.f. c). No obstante, aún se requiere mayor especificación de la acción concreta del proyecto. Para ello se extienden las cuatro líneas estratégicas del Plan: tecnología, aprendizaje, I+D+i y gestión (TESO, s.f. d).

En la interrelación de las líneas estratégicas se puede ver un programa integral que se preocupa de la generación de un espacio de educación completo tanto desde la infraestructura, como en la proyección educativa en la sociedad. Así, la línea de tecnología establece el proceso de adquisición de *hardware* y *software* según un análisis de las necesidades de las 24 instituciones educativas del municipio, además de las capacitaciones necesarias para su adecuado uso (*vid.* TESO, s.f. e). Posteriormente, con la línea de aprendizaje propende el aprovechamiento de la infraestructura tecnológica dentro del proceso pedagógico, haciendo de ésta el principal conductor del aprendizaje. Para ello, se diseña un plan de actualización y capacitación a la planta docente del municipio, que le permita integrar el uso de las TIC a su haber pedagógico (*vid.* TESO, s.f. f).

Las líneas de tecnología y aprendizaje se limitan al aula y a un nuevo enfoque tecnológico, donde se pone énfasis a las TIC como el medio de adquisición y desarrollo del conocimiento. Sin embargo, restaría hacer frente al impacto social para poder concretar la línea social dentro del enfoque socioeducativo del Plan TESO. Esto se consigue en especial con la línea de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación), con la que se hace evidente la dirección social que tiene enfoque educativo, pues con ésta, no sólo se integran educando y educador con la tecnología contemporánea, sino que se dirigen proyectos de investigación para presentar en varios encuentros a nivel municipal y metropolitano (TESO, s.f. g). Esta apertura del proyecto busca la socialización de proyectos investigativos que impacten positivamente la sociedad.

Por último, con la línea de gestión, el proyecto muestra conciencia de la necesidad de emprender un constante proceso y una estructuración que permitan producir una inserción transversal en la sociedad y la administración pública itagüiseña, mediante la consultoría con el Ministerio de TIC de Colombia y la Universidad EAFIT. En este proceso, se trata de consolidar y dar un futuro estable a TESO, al proyectar la “sostenibilidad técnica y

financiera” (TESO, s.f. h) de este plan de política pública. Otro aspecto importante de esta línea es la inserción que se hace dentro de los PEI (Proyecto Educativos Institucionales) de las diferentes instituciones educativas del municipio, logrando de esta manera articular las prospectivas de desarrollo municipales con las de las instituciones educativas.

Para establecer un marco analítico de la estructura del Plan TESO es necesario aclarar que la exposición que aquí se hizo de las líneas estratégicas no responde por completo a la del Plan. Allí, las líneas no tienen una secuencia como fue presentada en este trabajo, por lo menos en lo que respecta a las líneas de tecnología, aprendizaje e I+D+i. Sin embargo, la manera como aquí se muestra al Plan es conveniente porque da idea de la articulación que tiene el programa. Además, a pesar de que la cuarta línea (gestión), no pueda ubicarse fácilmente en la secuencia, sí se presenta como una base o eje transversal que estructura a las demás.

De esta manera, con la línea de tecnología se ve el proceso de adquisición de la infraestructura tecnológica; con la de aprendizaje, el proceso de comunión entre las TIC y la enseñanza, involucrando al educando y al educador. Finalmente, la línea de I+D+i se centra en la capacidad de gestionar proyectos de investigación que lleven al alumno a utilizar el conocimiento que va adquiriendo en el proceso escolar de manera proactiva para impactar positivamente su entorno. Además, se convierte en una fuente recursiva de renovación del Plan TESO en sí. En últimas, todo el proceso, se puede ver sostenido en la preocupación constante de diagnóstico, gracias la línea de gestión.

Este recorrido permite formular una respuesta tentativa a las tres preguntas que generan la presentación del proyecto: ¿cómo se entiende socioeducativo? Y en consecuencia, cómo social y cómo educativo. Así, el proyecto se perfila como un proceso en el que el aprendizaje es mediado por las tecnologías de la comunicación que han ido caracterizando al siglo XXI (noción que se hace constante a lo largo de la estructura del proyecto (*vid.* TESO, s.f. a; s.f. d; s.f. f). En este sentido, la educación y su mejora tienen que estar ligados a la actualidad tecnológica, en este sentido, en el proceso de capacitación y acostumbamiento del estudiante, el pedagogo y la sociedad al entorno tecnológico que lo rodea y en el que tendrá que desempeñarse.

Sin embargo, hay que tener prudencia respecto de esta perspectiva, pues el proyecto puede llegar a ser criticado por quien sostenga que la pedagogía está quedando relegada a una estética tecnológica. No obstante, la inclusión de enfoques investigativos en el uso de la tecnología, permitirían comprenderla como el medio idóneo para canalizar las preguntas y descubrimientos que el aprendizaje consiga. Esto se vería respaldado por la preocupación de las líneas de aprendizaje y de I+D+i (vid. TESO, s.f. f; s.f. g) en las que se capacita al docente para poder canalizar su haber educativo mediante las TIC, en un reconocimiento de su rol estructural en el desarrollo de la sociedad contemporánea

De manera conclusiva, a la pregunta por qué educación, se responde: una canalizada por las TIC; a la pregunta por qué sociedad: una estructurada por las TIC y, por último, qué proyecto socioeducativo: uno que capacite a los estudiantes para desempeñarse en una sociedad como la del siglo XXI.

Para completar la construcción del registro *jurídico administrativo* a continuación se presentará el análisis de la integración del Plan TESO con el Plan de Desarrollo 2012-2015 de la administración de Itagüí. El objetivo principal de esta parte del análisis será buscar el grado de importancia que representa el Plan TESO dentro de la planeación de la administración municipal, enfatizando en la asignación de recursos. Así, se buscan las capacidades reales de desarrollo de lo que la estructura anteriormente relatada plantea.

Una primera mirada al Plan de Desarrollo *Unidos hacemos el cambio* sorprenderá por la inexistencia del Plan TESO en toda su estructura. Por el contrario, se puede encontrar área de desarrollo dedicada exclusivamente a la educación, que se inserta dentro de la *Línea estratégica 2: Itagüí, una agenda social para la vida*. Desde la cual se podrá ver una identidad con lo realizado en el Plan TESO, pues el programa que desarrolla el área en cuestión: Programa Familia Educada, se concentra en tres productos que como se verá a continuación contienen lo estipulado en TESO (Concejo de Itagüí, 2012):

- Producto uno (Cobertura educativa: Educación para todos y todas): objetivos moderados.
- Producto dos (Calidad de la educación como derecho): objetivos ambiciosos.

- Producto tres (Mejoramiento en la gestión del servicio educativo).

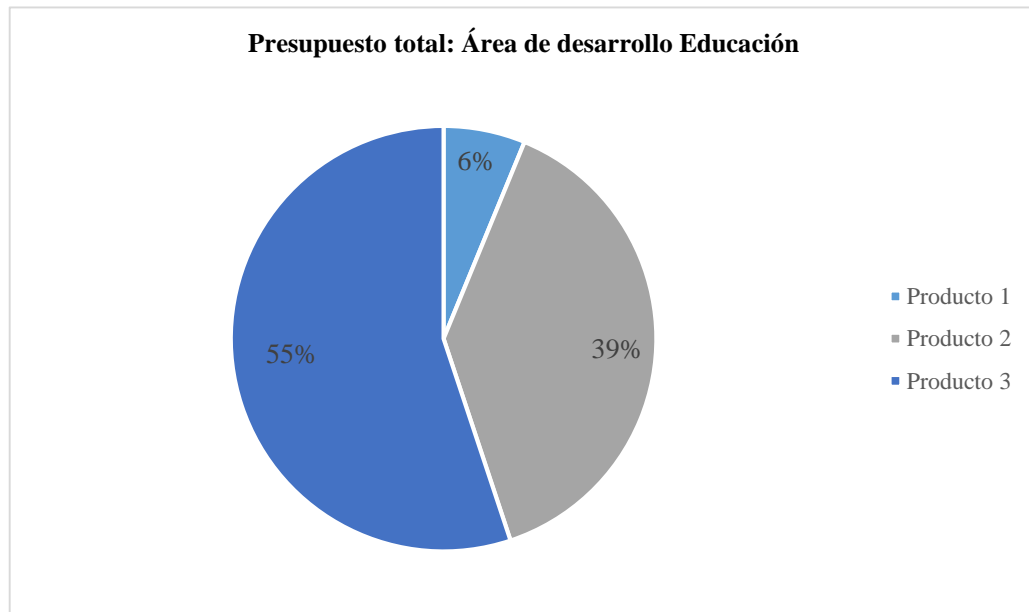
Al examinar los indicadores de cada uno de los productos (Concejo de Itagüí, 2012, 46-52) se podrá ver que en el primero, referente a cobertura educativa, se tienen objetivos modestos si se les compara con el valor asignado a los productos dos y tres que enfatizan en el mejoramiento de la infraestructura tecnológica y la capacitación de la planta docente, muy en consonancia con lo establecido por TESO.

Un último punto a tener en cuenta es la asignación de responsabilidad de gestión. Por un lado, el Plan refiere a ADELI como su principal gestora dentro de la administración itagüiseña (TESO, s.f. a), pero dentro de lo que estipula el Plan de Desarrollo, la entidad responsable del presupuesto es la Secretaría de Educación (Concejo de Itagüí, 2012).

Más allá de una consonancia en la vocación, es importante hacer un examen de la asignación de recursos para entender la priorización que hace el municipio en la educación. Para facilitar este estudio se observará la matriz plurianual de inversiones del Plan de Desarrollo. Se procederá de la siguiente forma: primero evaluado la asignación dentro del Área de Desarrollo: Educación, después la que corresponde a la Línea Estratégica 2: Itagüí, una agenda social para la vida y, por último, mirando la totalidad del Plan de Desarrollo.

Según se puede observar en la gráfica 1 el *Área de Desarrollo: Educación*, que cuenta con un presupuesto para los cuatro años de 369.982.753.152 COP, prioriza lo contenido en el *Producto Tres: Mejoramiento en la gestión del servicio educativo* con un 55% (203.851.401.004 COP), dejando un 39% (143.139.467.073 COP) para el *Producto Dos: Calidad de la educación como derecho* y un modesto 6% (22.991.885.075 COP) para el *Producto Uno: Cobertura educativa: Educación para todos y todas*. En general se puede concluir que el enfoque dado desde el Plan de Desarrollo a la educación se enfoca en un mejoramiento de la infraestructura existente, en especial su adecuación para el uso de TIC y enfáticamente en lo que se refiere a la capacitación de los docentes.

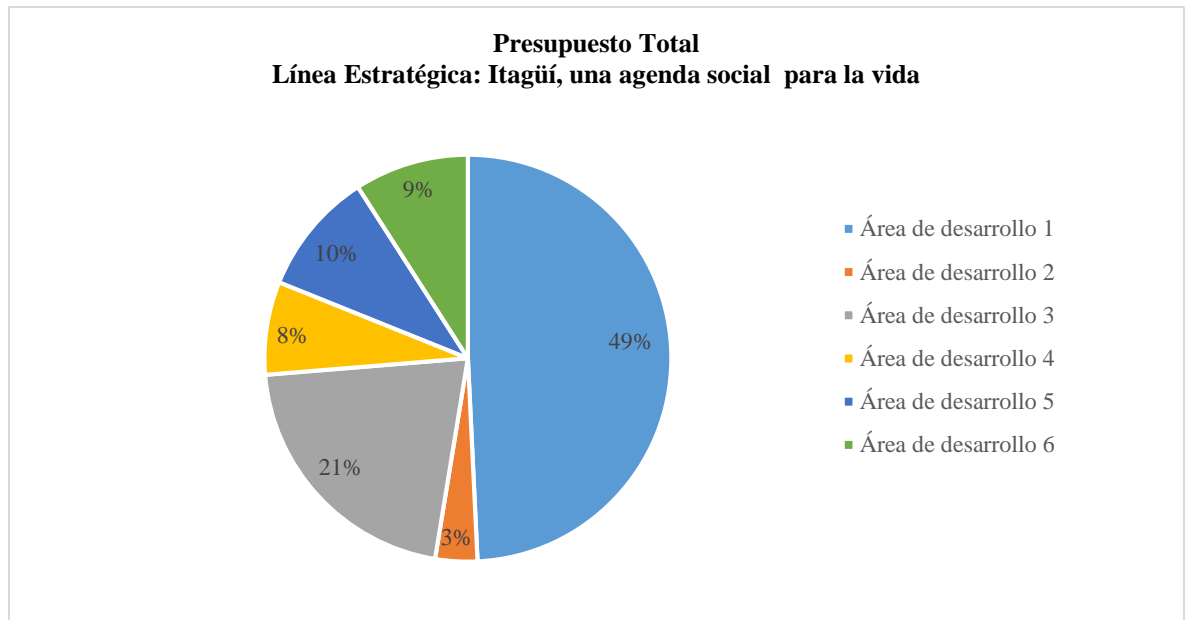
Gráfica 1



Fuente: elaboración propia basado en Concejo de Itagüí (2012)

Para el análisis respectivo de *Línea Estratégica 2: Itagüí, una agenda social para la vida*, se puede ver una clara predilección por el gasto en el *Área de Desarrollo: Educación*, al monopolizar, cerca de un 49% de la inversión presupuestada de toda la Línea (369.982.753.152 COP). Esta cifra es aún más impactante cuando se comprueba que el Área de Desarrollo que le sigue en la cantidad de recursos asignados (*Área de Desarrollo 3: Salud y protección social, unidos hacemos más por la salud y la protección social*) sólo logra un 21% de los recursos (158.637.277.547 COP) (vid. Gráfica 2). Dejando las restantes cuatro áreas con un monto no superior al 10% cada una.

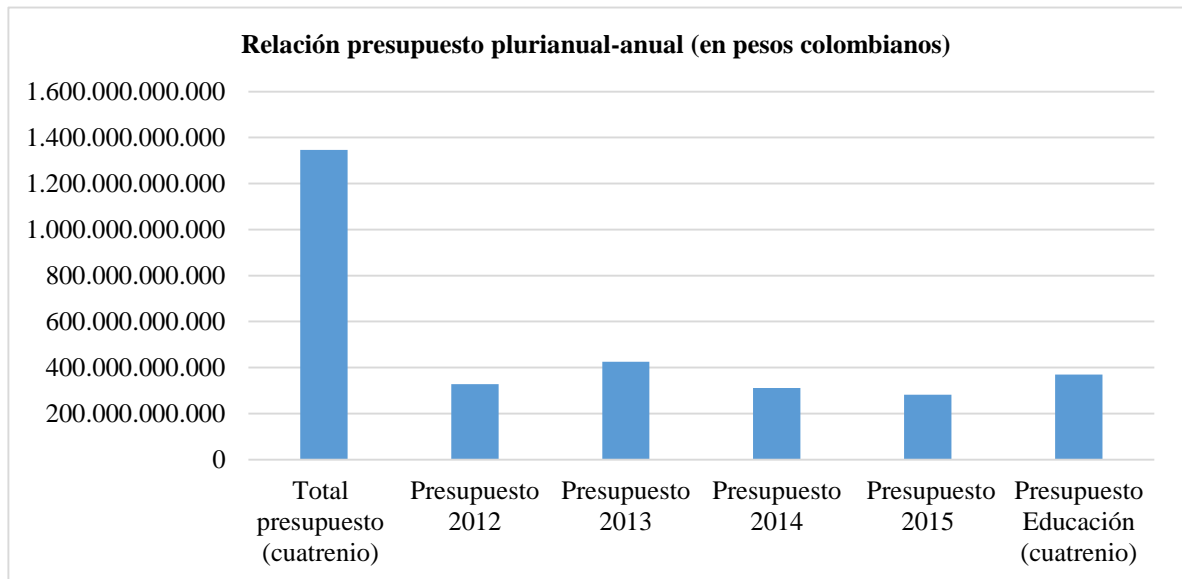
Gráfica 2



Fuente: elaboración propia basado en Concejo de Itagüí (2012)

El Plan de Desarrollo de Itagüí 2012-2015 cuenta con un presupuesto de 1.346.058.007.980 COP, que se divide en cuatro Líneas Estratégicas. No obstante, un 55.82% del total de los recursos está asignado a la Línea Estratégica 2 (751.351.968.413 COP) (Concejo de Itagüí, 2012, 135). Esta asignación presupuestal muestra una clara decisión a gestionar una reestructuración social mediante la intervención del Estado. Se puede entender esta inclinación como una marcada por el fortalecimiento de la educación, no como aumento de la cobertura, sino como mejora en la calidad de la infraestructura tecnológica y capacitación de los docentes, en consonancia con el Plan TESO. Quizá la prueba más fehaciente de esta apuesta sea la relación que existe entre la asignación anual del presupuesto de todo el municipio y el gasto cuatrienal en educación. Como se puede ver en la gráfica 3 y en la tabla 3, el gasto cuatrienal en educación supera el gasto total de los años 2012, de 2014 y de 2015 del presupuesto de todo el municipio.

Gráfica 3



Fuente: elaboración propia basado en Concejo de Itagüí (2012)

En este primer acercamiento al Plan TESO, se hace visible la determinación necesaria para poder intuir el proceso de constitución de una política pública. Many y Thøenig (1992) y Lindblom (1991), incluso Velázquez (2009), muestran cómo dentro del proceso de construcción de una política pública el punto fundamental y constitutivo es la acción consciente del Estado dirigida a unos fines específicos. En este punto no es de interés desarrollar aspectos teóricos sobre lo que son las políticas públicas para poder entender Plan TESO dentro de este marco, esto se hará en la parte final de este trabajo. Por el momento, basta aclarar que partir de la construcción de Plan TESO y las posibilidades que se le brindan en términos presupuestales se puede ver como un municipio toma una decisión consciente de intervención con un objetivo claro.

No obstante lo anterior, no pueden ignorarse los límites que tiene para la comprensión del Plan TESO quedarse simplemente con análisis de su propio relato, *id est*: la descripción que desde los documentos oficiales de la administración municipal se hace del proyecto. La limitación se hace mucho más sensible cuando, se evalúa junto con las pretensiones de este trabajo: estudiar el proceso de construcción de esta política pública. En este sentido, con el

estudio hasta el momento desarrollado sólo se puede dar cuenta de cómo el Plan TESO está constituido en la actualidad, no de cómo llegó a ser.

Para poder estudiar esta limitación se recurrirá a entrevistar a los representantes de dos actores primordiales en el proceso de construcción del Plan Digital TESO. Primero, al Secretario de Educación de Itagüí, Guillermo León Restrepo Ochoa, quien representa a la Alcaldía itagüiseña y a la directora de Proyecto 50, Claudia María Zea Restrepo, de la Universidad EAFIT.

En el marco del curso Enfoques para el Análisis y Políticas Públicas, dictado en la Universidad EAFIT para la tercera cohorte de la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas segundo semestre de 2014, el Secretario de Educación del Municipio de Itagüí Guillermo León Restrepo Ochoa presentó la construcción del proyecto política pública Plan TESO. Para evitar redundar en lo abordado en la parte primera de este trabajo, pues el objetivo principal de la intervención del secretario era dar cuenta de cómo se había estructurado el Plan TESO, se presentará a continuación lo relativo sólo al proceso de construcción de la política de educación en el municipio de Itagüí. Lo importante a tener en cuenta es la historicidad.

Es así como de boca de Guillermo Restrepo, se entra en conocimiento de que el Plan TESO no fue un producto por completo original en la preparación del plan de gobierno para el presente período 2012-2015, sino que se remonta a dos alcaldías atrás (período 2004-2007) con una masiva compra de infraestructura tecnológica para los planteles educativos. No obstante, esta compra de equipos fue en su momento para fines clientelares con la idea de dotar a cada alumno de las instituciones oficiales con su propio equipo. En el siguiente periodo, la idea de inversión en tecnología continuó con la adquisición de proyectores y otros equipos tecnológicos. A pesar de ello, Guillermo León Restrepo es enfático al aclarar que en estos dos períodos de gobierno la apuesta por la tecnología en la educación sólo se centra en la adquisición, sin embargo no existe un plan para su integración en el sistema educativo.

La falta de un plan de integración tecnológica, según Claudia María Zea en entrevista concedida al autor, produjo que a 2012 el mal uso de estos equipos llevara a su pauperización. El punto de inflexión en la tendencia de las dos administraciones anteriores de adquirir

tecnología sin saber cómo utilizarla, se produjo con el Plan de Desarrollo *Unidos hacemos el cambio* en el cual, como se pudo ver en la primera parte de este trabajo, la apuesta por una integración de la tecnología en la educación es alta, especialmente en términos presupuestarios. Vale la pena recordar en este punto, que dentro del Plan de Desarrollo no aparece el Plan TESO, sólo la apuesta educativa. Zea explica que esto ocurrió debido a que la entrada al escenario de la Universidad EAFIT es posterior a la formulación del Plan de Desarrollo, pues en la ordenanza 0210 de 2012 del municipio de Itagüí existe por parte de la Corporación Pública una intencionalidad, mas no un modo. Es entonces de entender que antes de la participación de EAFIT había una política educativa, posterior a su llegada se generó el Plan TESO.

Surge, entonces, una pregunta: ¿cómo se encuentran EAFIT y el Municipio de Itagüí? Para responder a esto, es importante la participación de la ex Ministra de Educación Cecilia María Vélez White en la construcción del Plan de Desarrollo del Municipio de Itagüí (C. M. Zea Restrepo. Comunicación personal, 29 de octubre de 2014), asimismo como la participación de Guillermo León Restrepo Ochoa dentro del Ministerio de Vélez White (G. L. Restrepo Ochoa. Comunicación personal, 17 de octubre de 2014). Según Zea, durante su período en la cartera nacional de Educación, Cecilia María Vélez tuvo mucha cercanía con la Universidad EAFIT, en especial con la Línea de Investigación en Desarrollo de Informática Educativa de esta institución. En esta línea de investigación se ha desarrollado conocimiento sobre la integración de las TIC al proceso pedagógico, también y como conmemoración a los 50 años de la institución de educación antioqueña, se creó Proyecto 50. El objetivo de este proyecto es generar capacidades pedagógicas en los docentes para integrar las TIC en su haber educativo. El conocimiento de la ex Ministra Vélez White sobre estos desarrollos de la Universidad EAFIT es lo que le lleva a sugerir a la administración itagüisena buscar acercamientos con la institución educativa para ejecutar la línea educativa del Plan de Desarrollo a través del Plan TESO.

Hasta el momento, se ha descrito el proceso de cómo llegar a ser concebido el Plan TESO, desde una perspectiva intraorganizacional, es decir, cómo la produjeron sus gestores; sin embargo, resta evaluar las tensiones con otros actores que se produjeron en su proceso de

consolidación pues una idea de gobierno no necesariamente llega a feliz término en su proceso de aplicación. Para dar luz sobre esto, tanto Guillermo León Restrepo, como Claudia María Zea, enumeran una serie de actores importantes: Instituciones de Educación, directivos de las instituciones educativas, maestros, estudiantes y familiares de los estudiantes (padres y abuelos).

El proyecto educativo del Plan TESO cargado con la historia de las dos administraciones anteriores entran en proceso de negociación con los actores no oficiales con una gran desconfianza; Claudia María Zea comenta cómo los padres se mostraban reticentes ante la oferta del Estado debido al desencanto de la promesa de las administraciones anteriores de un computador para cada estudiante. Esto los ha llevado a ser en estos momentos el actor que tiene mayor lejanía con el proyecto; no obstante, esto también se explica debido su lejanía con el hogar y el proceso. Los abuelos de los estudiantes, quienes mayor tiempo comparten con ellos, se han mostrado más receptivos (C. M. Zea Restrepo. Comunicación personal, 29 de octubre de 2014).

Por otro lado, de parte de los docentes había una sensación de lejanía en las decisiones del municipio pues no se les había capacitado para el uso de la nueva infraestructura tecnológica. Guillermo León Restrepo comenta que el proceso de negociación fue lento tanto como la recuperación de la confianza en este actor clave: los educadores. Mostrar que Plan TESO era diferente al previo de adquisición tecnológica requirió de la determinación entera de la alcaldía que el trabajo conjunto con las instituciones educativas, donde los directivos de éstas interpretaron un papel crucial. Además, bajo la dirección de Proyecto 50, la participación del educador fue constante y, como Claudia María Zea lo indica, a pesar de que los profesores más antiguos se mostraron reacios a usar la nueva tecnología excusándose en su edad, los procesos de capacitación de sus compañeros los fueron integrando.

Algo que se puede notar tanto en el discurso de Zea, como en el de Restrepo, es el papel pasivo de los estudiantes en este proceso de construcción de la política. A pesar de la importancia que tienen en la aplicación del Plan TESO, en especial con los proyectos de investigación que desarrollan y presentan en los Encuentros TESO. Sin embargo, es

importante resaltar que para la fase de interés de este trabajo: la construcción de la política, son sólo pasivos.

Por medio de las entrevistas, se ha podido construir un marco histórico que amplía la comprensión del proyecto educativo Plan TESO. Más allá de pensarlo como una idea casi providencial surgida de la administración pública, se ha podido evidenciar que el proceso de construcción de esta política ha respondido más a una conjunción de eventos aislados en un escenario afortunado. Vale rescatar algunas palabras de Claudia Zea durante la entrevista concedida: “este proyecto no es escalable, depende del compromiso que mostraron el Alcalde y el Secretario con este modelo educativo” (C. M. Zea Restrepo. Comunicación personal, 29 de octubre de 2014). No todos los alcaldes están dispuestos a hacer una apuesta tan costosa en términos presupuestales, cuidando sus intereses electorales. El factor decisivo es, entonces, la voluntad política.

Las dos primeras partes de este trabajo se han dedicado a hacer propiamente un caso de estudio sobre la construcción de una política pública. El siguiente aparte se dedicará a buscar la inserción de este caso dentro de las reflexiones académicas sobre las políticas públicas, en especial con motivo de la reflexión final del Secretario de Educación Guillermo León Restrepo Ochoa en su presentación del Plan TESO: “El Plan TESO muestra todo lo que no hay que hacer para elaborar una política pública” (G. L. Restrepo Ochoa. Comunicación personal, 17 de octubre de 2014). Esta reflexión la hacía lamentando el proceso poco estructurado de la política educativa en Itagüí, que sumaba tres períodos de gobierno. Contrario a esta posición, a continuación se intentará sostener que más que un proceso racional y bien planeado, las políticas públicas se construyen en un diálogo constante entre los actores del mundo político.

III. ¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?

Esta sección se hará un recorrido general por la teoría de las políticas públicas poniendo tenor en la tensión existente entre el incrementalismo y el constructivo como modelos de gestión y estudio de las políticas públicas.

Charles E. Lindblom inicia *El proceso de elaboración de las políticas públicas* (1991) llamando la atención sobre la falta de atención que los estudios sobre el proceso de construcción de políticas públicas han tenido en la academia. El politólogo americano observaba para la época en la que por primera vez publicó su texto (1968), que las preguntas se han dirigido con mayor énfasis en lo que concierne a qué es el poder, cuál es la mejor manera de gobierno u otras preguntas que han expandido la comprensión sobre la política, sin embargo no se ha abordado el proceso de gobierno como tal, lo cual deja un vacío que demandó satisfacción (Lindblom, 1991).

Esta pregunta tal vez intenta revivir un orden de estudio más orgánico sobre la política: una pregunta por cómo se gobierna, que omite la indagación por el régimen formal y se centra en el proceso de gobierno, desdibuja las aspiraciones, tal vez, poéticas de la teoría política y evalúa la capacidad que un sistema de administración política tiene para brindar satisfacción a la ciudadanía que a él está vinculado. En este sentido, salen a flote las

relaciones entre los diferentes cohabitantes de un territorio y la compleja dinámica que se implica en términos de administración pública.

A raíz de este llamado de atención que en su tiempo el autor estadounidense irguió, este texto pretende aproximarse a los fundamentos teóricos necesarios para estudiar los efectos que tienen las diferentes perspectivas teóricas, desde las que un administrador público ejerce su función, sobre la gestión de lo público. Para abordar de manera asertiva este interrogante es necesario internarse en las teorías de la política pública y de la administración pública.

Con la pregunta por el proceso de construcción y aplicación de políticas, se abre un universo investigativo que se preocupa por un fenómeno en constante mutación. Un fenómeno donde hay pluralidad de sujetos e intereses en pugna; un fenómeno donde el escenario no es parejo y cada parte varía los modos de relacionamiento; un escenario en el que el gobierno se extrae de un ámbito deontológico, al práctico de la técnica de gobierno. No obstante, esto no quiere decir que por pasar a la técnica de la administración de lo público, el gobierno pierda su esencia política de contraposición de posturas (*vid.* Schmitt, 2004). En este sentido, se perciben algunos argumentos iniciales que fundamentaron el acercamiento de los estudios sobre la administración de lo público hacia la ciencia política, tratando de separarse del formalismo jurídico o de los estudios empresariales. Así, puede pensarse, en los desarrollos de Harmon y Mayer (1999) o los de Ballart y Ramió (2000), quienes piensan en una administración pública que comprende la inscripción de estos dentro de las dinámicas sociales como fundamento y base para los desarrollos tanto formales-jurídicos como de eficiencia administrativa.

Precisamente, entender la política como un complejo entramado de relaciones entre intereses sociales permite hacerse la pregunta por la relación entre el ciudadano y el gobierno en un sentido económico amplio. Por sentido económico amplio se quiere connotar una relación entre eficiencia y eficacia que no esté limitada por la maximización de programas estatales y demandas de la ciudadanía. Por lo contrario, se busca la forma en que en el proceso de construcción de las políticas públicas intervienen múltiples factores sociales que abren un espacio “para entender quién y cómo se elaboran las políticas”, pues en esa búsqueda “uno

debe de entender las características de los participantes, en qué fases y qué papeles juegan, de qué autoridad u otro poder disfrutan, y cómo se relacionan y controlan unos a otros” (Lindblom, 1991, 11).

Al dimensionar las interrelaciones que suceden para la ejecución y la gestión de la acción pública, se escapa a un posible estancamiento del formalismo procesual que la mirada del ciclo de políticas deja (Cfr. Eslava, 2011), pues el ciclo no implica descripción o prescripción, sino lineamientos no estrictos de carácter analítico. En este sentido, los ciclos de política pública sirven como herramienta de comprensión del proceso de solución de problemas sociales.

Entonces, se implica la construcción de una imagen de lo social, como las ciencias cognitivas lo explican (Mantzavinos, North y Shariq, 2004). Sin embargo, para que dicha imagen pueda ofrecer su máximo potencial como herramienta de resolución de problemas sociales, el ciclo debe romperse como herramienta abstracta para ajustarse al mundo, en pocas palabras se habilita comenzar el análisis en cualquier parte según sea el momento procesal de la realidad que lo requiere.

Es conveniente profundizar sobre la dificultad que tienen las herramientas de comprensión del hombre para estudiar la realidad social, pues esta temática se convierte en el centro de la discusión que se quiere entablar. Para ello es servil traer a mención el debate que soterradamente levanta Lindblom de la contraposición en las ciencias sociales entre un positivismo abstracto: que permite entender los factores estructurantes de las dinámicas sociales desde la asepsia científica y las descripciones con menor rigor de ciencia, pero con más riqueza en detalles de la interacción humana, donde se privilegia a la agencia como motor del orden social. En la especificidad de los estudios sobre las políticas públicas el debate puede ser resumido en la forma como se entiende el objeto de epistémico: las políticas públicas son (1) un constructo técnico de resolución de problemas sociales, donde es posible y deseable establecer conductos regulares del proceso o (2) el resultado de las dinámicas de interacción entre una gran diversidad de actores (por tanto de intereses).

En el marco de esta contraposición entre acercamientos epistemológicos y prácticos de las políticas públicas, puede llegar a plantearse una falsa contradicción en la cual se pierde capacidad analítica y de acción pública. Punto donde se hace útil la búsqueda de concepciones mixtas de sobre las políticas públicas, pues de esta manera se escapara a un pensamiento que sólo puede desarrollar una política siguiendo con absoluta fidelidad los lineamientos de alguna de las perspectivas teóricas de lo que es una política pública (*Cfr.* Sabatier, 2007), sin comprender las ventajas y desventajas de las mismas. Frente a esta postura purista, se centra el problema en el que este trabajo se planea adentrar: mostrar los beneficios de un acercamiento epistemológico mixto a la práctica de las políticas públicas, maximizando las ventajas que cada perspectiva ofrece. No obstante, esta postura debe tomarse con precaución, ya que al acercarse a la hibridación de teorías implica dificultades como la pérdida de certeza en los supuestos epistemológicos desde los cuales se analiza la realidad social (Pülzl y Treib, 2007).

La apuesta por hibridar teorías, como los señalan Pülzl y Trebit (2007) de ser estratégica y consiente, esto quiere decir que no se debe de perder de vista que a la hora de construir un marco teórico desprendido de la tradición que se está tratando de explicar un fenómeno social, lo que implica la búsqueda de claridad y utilidad, evitando caer en teorizaciones innecesarias, como Mills, en su tiempo advertía (2010). Justo por ello, se tomará como presupuesto explicativo que las políticas públicas son las instituciones que genera una comunidad para resolver los problemas ante los cuales se enfrenta.

En este sentido, pensar los problemas para la gestión de lo público desde la construcción de políticas públicas implica, además de una preocupación por los criterios formales para asegurar su efectividad: económica y justeza: jurídica; la necesidad de entender su proceso de nacimiento dentro de la naturaleza dinámica y compleja de las agrupaciones humanas y las determinaciones que toman para definir y solucionar sus problemas.

Continuando esta línea de pensamiento, no puede perderse de vista la vinculación de vinculación con la población. Esto es: la vinculación que el proceso de gestión de lo público propuesto por las políticas públicas tiene con la democracia. Sobre esto Charles Lindblom (1991) muestra con claridad la tensión entre la efectividad y la discusión pública, idea que es

retomada por Frank Ficher (2003) que muestra, ya no como la oposición democracia autoritarismo (Lindblom, 1991), sino la entrada de la democracia a la administración de lo público para cambiar lógicas ejecutivas de gobernabilidad, por la construcción democrática de soluciones, con ello afianzando su vinculación y legitimidad con la comunidad (gobernanza).

Con ello por política pública se entenderá el proceso de construcción y solución a los problemas sociales que se da en el marco de una democracias participativa. Suma conceptual que permite ir más allá del entramado jurídico formal y estudiar lo político de la administración pública. Ahora se da paso a la sección conclusiva de este trabajo, donde se buscará por una síntesis entre se dará respuesta a la pregunta por si TESO es un apolítica publica o no.

IV. TESO COMO POLÍTICA PÚBLICA

Después del estudio y análisis del proceso de construcción del Plan TESO se identificó un doble registro de su existencia o pretensión como política pública. El primero corresponde al registro *jurídico administrativo* que lo sostiene: su inscripción en el plan de desarrollo municipal de Itagüí para la vigencia (2012-2015) y la constitución orgánica del mismo, contenida en su portal web. El segundo registro se observó después de sistematizar las entrevistas a profundidad realizadas a los representantes de las organizaciones gestoras del proceso (la Alcandía de Itagüí y la Universidad EAFIT) obteniendo la *narrativa del gestor*.

El doble registro implica una disonancia en lo que respecta a la concepción de TESO como política pública o no. Esto quiere decir que uno de los marcos de referencia TESO es política pública y desde el otro no. Por parte del registro *jurídico administrativo*, y siguiendo las definiciones de política pública contempladas en el marco teórico, la correspondencia sería afirmativa en tanto se identifica una apuesta del gobierno por atender una problemática social de una manera amplia (Many y Thoenig, 1992; Lindblom, 1991; Velázquez, 2009). En cambio al atender a las *narrativas* de Guillermo León Restrepo Ochoa (Secretario de Educación de Itagüí) y Marta Zea Restrepo (Directora de Proyecto 50 en la U. EAFIT, entidad gestora de TESO), se identifica inconformidad respecto del proceso de consolidación de TESO, fundamentada en la incertidumbre que genera la carencia de un respaldo jurídico firme que asegure su continuidad: documento CONPES o acuerdo municipal.

Al cotejar la descripción de TESO con la teoría de las políticas públicas se puede observar que la consolidación de TESO no está finalizada, pues aunque formalmente tenga una estructura orgánica que la respalde, su existencia queda limitada al presente gobierno, pues administrativamente no ha podido consolidarse tal como ya se ha expuesto. Este problema tiene fundamento en la concepción cerrada de política pública que existe en Colombia: dentro del régimen político no existe un instrumento que corresponda con lo que teóricamente se estipuló que supliría a dicho concepto. Es decir un ejercicio democrático de resolución de problemas públicos.

En este sentido se tiene un programa que ha sido diseñado por dos organizaciones para dar un camino de desarrollo a una comunidad. Éstas encuentran como problema central rigidez en sistema jurídico que les impide tener certeza de continuidad dada la dinámica presupuestal en las administraciones públicas con los cambios en la política electoral. Como muestra Leyva (2015), esta es una aproximación frecuente desde las administraciones gubernamentales a las políticas públicas en Colombia. No obstante, allí existe una limitación del concepto de política pública a un sistema jurídico administrativo específico, ya que se espera de éste todo el sustento material de la política en cuestión sin acudir a la población más que como fuente de información y sujeto de soluciones.

Este límite conceptual dentro de los gestores genera el mayor problema que evidencian, falta de certeza en la continuidad del proyecto, lo cual más que tristeza muestra horizonte de trabajo educativo para la academia. Así, es importante plantear una serie de interrogantes que pueden enriquecer el estudio de la gestión pública y la construcción de políticas públicas en el país. Sobre la gestión pública versa sobre la tensión que se presenta entre control como justificación de la rigidez del sistema político colombiano y ejercicios que se pueden caracterizar de innovadores en lo referente a la planeación; donde, al salirse de la ortodoxia procesual, se construyen proyectos que prometen solidez y responsabilidad en la gestión de lo público. Una segunda instancia, que corresponde a la filigrana democrática de las políticas públicas, responde al rol que se le da al pueblo en la construcción de políticas públicas, pues en TESO se evidencia que a éste sólo se le tuvo en cuenta como un participante pasivo de la planeación entre grandes actores colectivos: el gobierno con sus diferentes

divisiones administrativas (la alcaldía de Itagüí, sus instituciones educativas públicas) y la Universidad EAFIT.

La importancia puesta en esta última temática puede presentar una solución a la problemática que se evidenció sobre la incertidumbre en la que los ejercicios innovadores de planeación del público dejan a sus productos. A los ojos de Guillermo Restrepo el problema surge de la rigidez administrativa, no obstante esta sirve como mecanismo de control preciso. Entonces, puede tenerse la vinculación de la población al proceso de construcción de las políticas públicas como garantía de continuidad no administrativa sino política en el más puro de sus sentidos: la población podría reclamar como necesaria aquella acción gubernamental que han construido con el gobierno. Así, este puede ser un llamado a profundizar las prácticas y los estudios de gobernanza.

Anexos²

Tabla 1

Área de Desarrollo 1: Educación		
Programa: Familia Educada		
Total presupuesto: 369.982.753.152 COP		
Producto 1	Producto 2	Producto 3
22.991.885.075 COP	143.139.467.073 COP	203.851.401.004 COP

Tabla 2

Línea Estratégica 2: Itagüí, una agenda social para la vida					
Total presupuesto: 751.351.968.414 COP					
Área de desarrollo 1	Área de desarrollo 2	Área de desarrollo 3	Área de desarrollo 4	Área de desarrollo 5	Área de desarrollo 6
369.982.753.152 COP	25.100.000.000 COP	158.637.277.547 COP	55.519.000.000 COP	73.836.000.000 COP	68.276.937.715 COP

Tabla 3

Relación presupuesto plurianual-anual					
Total presupuesto (cuatrenio)	Presupuesto 2012	Presupuesto 2013	Presupuesto 2014	Presupuesto 2015	Presupuesto educación (cuatrenio)
1.346.058.007.980 COP	328.084.913.257 COP	425.506.646.677 COP	311.192.868.652 COP	281.273.579.394 COP	369.982.753.152 COP

² Todas las tablas son elaboración del autor con base en los datos del Plan de Desarrollo de Itagüí *Unidos hacemos el cambio* (Concejo de Itagüí, 20012).

Bibliografía.

Institucional

Concejo de Itagüí. (2012). *Ordenanza N 010. Plan de desarrollo Unidos hacemos el cambio Itagüí (2012 – 2015)*. Itagüí.

TESO. (s.f. a). *¿Qué es TESO?*. Disponible en la URL: <http://www.planteso.edu.co/hometeso/quienes-somos/>

TESO. (s.f. b). *Misión*. Disponible en la URL: <http://www.planteso.edu.co/hometeso/mision/>

TESO. (s.f. c). *Visión*. Disponible en la URL: <http://www.planteso.edu.co/hometeso/vision/>

TESO. (s.f. d). *Objetivos estratégicos*. Disponible en la URL: <http://www.planteso.edu.co/hometeso/institucional/>

TESO. (s.f. e). *Línea de tecnología*. Disponible en la URL: <http://www.planteso.edu.co/hometeso/tecnologia/> (consultado el 22 de octubre de 2014).

TESO. (s.f. f). *Línea de aprendizaje*. Disponible en la URL: <http://www.planteso.edu.co/hometeso/aprendizaje/> (consultado el 22 de octubre de 2014).

TESO. (s.f. g). *Línea I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación)*. Disponible en la URL: <http://www.planteso.edu.co/hometeso/idi/> (consultado el 22 de octubre de 2014).

TESO. (s.f. h). *Línea de Gestión*. Disponible en: <http://www.planteso.edu.co/hometeso/gestion/> (consultado el 22 de octubre de 2014).

Académica

Eslava, A. (2011). *El juego de las políticas públicas: reglas y decisiones sociales*. Medellín: Universidad EAFIT.

DNP. (2011). *Manual de Procedimientos del banco nacional de programas y proyectos*, BPIN 2011. Bogotá: DNP. Disponible en la URL:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Manual%20de%20Procedimiento%20BPIN%202011.pdf>

- Fischer, F. (2003). *Reframing Public policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Leyva, S. (Ed.). (2015). *Análisis de Política Pública Poblacional. La juventud en Medellín: crisis cambios e innovación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT y Alcaldía de Medellín.
- Lindblom, C. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas* (E. Zapico Goñi, Trad.). México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa. (Texto Original en inglés The policy Made 1980, primera edición).
- Mantzavinos, C., North, D. C., y Shariq, S. (2004). Learning, institutions, and economic performance. *Perspectives on politics*, 2(01), 75-84.
- Meny, Y. & Thøenig, J. C. (1992). *Las políticas públicas* (S. del Carril, trad.). Barcelona: Ariel. (Versión original en francés 1989)
- Merino, M. (2010). *La importancia de la ética en el análisis de las políticas públicas*. En: Merino, M. y Cejudo, G. (Comps.) "Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública". México: FCE, CIDE.
- Mills. C. W. (2010). *La imaginación sociológica*. México: Fondo de la cultura Económica.
- Ortega, J. (2004, noviembre). *Pedagogía Social, realidades actuales y perspectivas de futuro*. Ponencia presentada en I Congreso Iberoamericano de Pedagogía Social y XIX Seminario Interuniversitario de Pedagogía Social, Santiago de Chile, Chile.
- Ortegón, E., Pacheco, J. P., Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en URL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf;jsessionid=_BAD65478BC6392C1875D80D1D3258B02?sequence=1

- Ostrom, E. (2010). Institutional analysis and development: Elements of the framework in historical perspective. *Historical developments and theoretical approaches in sociology in encyclopedia of life support systems (EOLSS), developed under the auspices of the UNESCO.*
- Polski, M. M., & Ostrom, E. (1999, February). An institutional framework for policy analysis and design. In *Workshop in Political Theory and Policy Analysis Working Paper W98-27. Indiana University, Bloomington, IN.*
- Püzlz, H. y Treib, O. (2007). Implementing public policy. En F. Fischer, G. J. Miller y M. S. Sindney. (Eds.). *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, politics, and Methods. New York: Taylor & Francis Group.* 89-107.
- Sabatier, P. A. (2007). Fostering the Development of Policy Theory. En P. Sabatier, (Ed.). *Theories of the Policy Process (2nd Editon).* Westview Press. 321-336.
- Velázquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos*, (20), 149-187.

Comunicación Personal

- C. M. Zea Restrepo. Comunicación personal, 29 de octubre de 2014.
- G. L. Restrepo Ochoa. Comunicación personal, 17 de octubre de 2014.